

Building Strong Brands by David A. Aaker, The Free Press (1996)

著者	小川 孔輔, 木戸 茂
出版者	法政大学産業情報センター
雑誌名	グノーシス : 法政大学産業情報センター紀要
巻	5
ページ	29-42
発行年	1996-03-31
URL	http://hdl.handle.net/10114/00020888

文献紹介

"Building Strong Brands" by David A. Aaker, The Free Press (1996)

小川孔輔・木戸 茂

1. 本書の位置づけ

本書は、同じ著者の前著 Managing Brand Equity, The Free Press, 1991 (邦訳: 陶山計介他『ブランド・エクイティ戦略』ダイヤモンド社) の続編である。

前著において著者は、「ブランド資産」(Brand Equity) という概念を提唱し、マーケティング業界において、まだ十分に市民権を得ていなかったこの概念を定着させた貢献大である。ブランド資産の構成次元として、認知 (Brand Awareness)、知覚品質 (Perceived Quality)、ブランド・ロイヤリティ (Brand Loyalty)、連想イメージ (Brand Associations) の4つをとりあげ、ブランド拡張 (Brand Extensions) やグローバル・ブランド戦略について記述している。その後の実務界でのブランド管理ブームを先導し、ヨーロッパや日本の研究を刺激した点は、著者の先駆的な業績である。

続編である本書では、「強いブランドの構築」というタイトルの通り、ブランド管理について基本概念を整理しただけでなく、戦略的ブランド構築についてさらにつっこんだ議論を展開しようとしている。例示やケースが豊富で読みやすく、経営者にとってヒントになりそうなきらりと光る記述が随所に見受けられる。しかしながら、本書の欠点は、思いの他に実務に直接的に役立つ「マネジメント・システム」が提案されていないことである。残念なのは、せっかく前書で提案された「ブランド資産」という概念が、本書ではかなり後退していることである。

続編で象徴的なのは、ブランド資産に代わって、

中心的な概念として、Brand Identity (ブランド・アイデンティティ) を前面に押し出してきていることである。日本語にうまく訳せないで、以下ではBIと表記することにするが、このBI概念は、ブランド連想の集合 (a unique set of brand associations) であるとされている (P.68)。よく読んでみると、実はブランドの存在それ自身のことである。

おそらく評価が分かれるのは、ブランド (BI) を、「製品」 (Brand as Product)、「組織」 (Brand as Organization)、「パーソナリティ」 (Brand as Person)、「記号」 (Brand as Symbol) の4つの側面から説明しようとしている基本的な枠組みについてであろう。人間に特有の個性があるように、ブランドにも特異なパーソナリティがあるという議論は、アーカーが編集した本 (Aaker and Biel 1993) でも何人かの論者が主張していることである⁽¹⁾。とくに、ブランド・パーソナリティの測定尺度については、娘のJennifer Aakerの研究を中心に詳細な検討がなされている⁽²⁾。

それ以外の3つの側面について、筆者は枠組みの作り方にやや問題ありと感じている。というのは、著者の分析の視座が、“心理学的な解釈”によるブランドの成り立ち (=ブランド・アイデンティティ) に偏りすぎているからです。そうした「解釈学」は、話としてはけっこう面白味があって、広告代理店のクリエイティブ部門がクライアントを説得するときの材料としての興味は引くけれど、メーカーの商品開発担当者などからしてみれば、このアプローチは絶対的に操作性が欠けている。

著者の主張する通りに、ブランドの存在（B I）は、長期的に形成されたイメージの結果である。だから、蓄積されたブランドイメージを下手に操作したり、ブランドの体系をいじることには慎重でなければならないというのが著者の主張である。しかし、B Iをどのように操作したらよいかについては、一般的なガイドラインらしきものが与えられているだけで、アーカーの枠組みはマネジリアルな議論にはなじみにくい。

ブランドの体系書としてみたときの前者からの前進は、「ブランド・システム」の構築と管理の重要性をあげていることである。とくに、ブランドの長期的なポジショニングの変化と、ブランド資産の直接的な測定可能性を示している点が注目される。さらに重要な特徴点は、前著にはなかったブランド管理のための組織についても言及していることである。

前置きで評価に立ち入ってしまったが、本書はまだ発売されたばかりである。以下では、各章ごとに内容を簡単に要約して紹介することにする。個々の点については、それぞれの章でふれて、最後にまた、全体的な評価にたち戻ってみることにする。

2. 本書の構成と内容

第1章 強いブランドとは何か。

(What is a Strong Brand?)

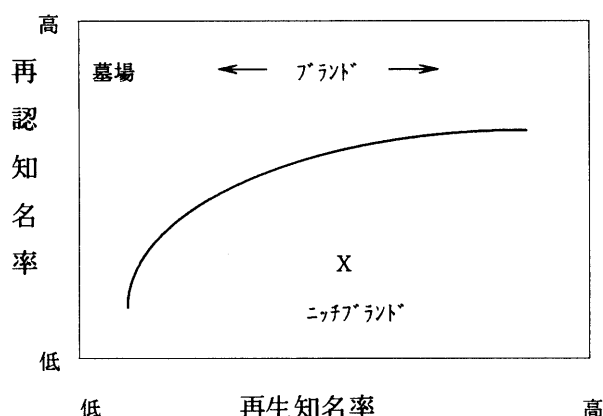
この章では、前著の“Managing Brand Equity”の中で展開されたブランド資産概念の構成次元（知名、ロイヤリティ、知覚品質、連想イメージ）の各項目について、あらためて解説を行っている。この章は、基本的には、前書のダイジェスト版である。

「ブランド知覚」（Brand Name Awareness）については、Recall（再生知名）とRecognition（再認知）に分けて、それぞれの測度のちがいを解説している。

「再認知」は、過去のブランド露出の結果が反映された「親しみやすさ」（Familiarity）の

測度であり、そのブランドが優れているというシグナル（証拠）と考えられる。再生知名は、第一想起ブランド（Top of Mind）に代表されるように、購買時点でショッピング・リストに入っているかどうかを示すブランドの強さを表す測度である。Y & R（ヤング・エンド・ルビカム社）のJ. Williamsが開発した“Graveyard Model”（墓場モデル）では、再生知名率と再認知率の2次元プロット図から、ブランドが診断できることを示している。ここで具体的に、再認知率が高くても、再認知率が低いブランドは、購買時点で想起されないために衰退する可能性が高い（墓場へ行ってしまう）という考え方が述べられている。

図1-5 再認知率と再生知名率の関係
(墓場モデル)



「知覚品質」（Perceived Quality）については、3つの研究事例がとりあげられている。知覚品質が財務的なパフォーマンスと強く結びついていることが示され、それが「ブランドの優秀度」（Brand Goodness）の測度であり、ブランド・アイデンティティのインパクトを測る基準尺度（Bottom-line Measure）であると位置づけられている。

「ブランド・ロイヤリティ」（Brand Loyalty）については、ロイヤルセグメントの売上、利益への貢献度の観点から、前著と同様に新規顧客を獲得するよりも、ブランドに忠実な顧客を維持する方が、はるかにコスト・パフォーマンスが高いことを、データベース・マーケティングの事例をも

とに示している。

「イメージ連想」(Brand Associations)は、消費者がそのブランドをどう見ているかという意味であり、ブランド資産を構成する要素として重要である。消費者の頭の中で、ブランドがどういう存在であるのかを示すのが「ブランド・アイデンティティ」である。ブランド連想は、BIによって誘発される。

前書でとりあげた4つの次元をレビューした後で、ブランド資産に代わってBIの概念を導入し、全体をこの概念を中心にまとめている。なお、この章の最後では、強いブランドの育成を困難にする8つの要因について述べている。

- ① 価格競争の圧力
- ② 競合企業の増加
- ③ 市場とメディアの細分化
- ④ ブランド戦略とブランド体系の複雑化
- ⑤ ブランド戦略を変更したがる傾向
- ⑥ イノベーションに対する抵抗
- ⑦ 当該ブランド以外へ投資しようとする誘惑
- ⑧ 短期的な成果達成への圧力

以上の8つの要因(理由)の根底にあるものとして、著者は、組織内で既存ブランドへ手を加えたがる圧力が大きいことを示唆している。

第2章 ブランド育成の事例： サターン・コーポレーション

「サターン・コーポレーション」(Saturn Corporation)は、1985年にGMが創設した新しい自動車会社である。設立に当たって、GMの伝統をすべて捨てて、「これまでになかったまったく別の種類の会社」(A Different Kind of Company)を作るというスローガンを掲げ、デトロイトではなくテネシー州の田舎町スプリングヒル(Spring Hill)に新会社を設立した。新会社の創立から、企業文化の育成、従業員教育、独立ディーラーの獲得、顧客との関係のあり方など、

企業ブランドとしての「サターン」の成長過程を記述した章である。

このケースは、第3章以降で頻繁に引用される。個別ブランドではなく、企業ブランドが重要であること。統一的なブランド・イメージ(BI)と、それをサポートするための経営陣と従業員チームの熱意と努力が示されている。

サターンのケースは、日本のマスコミでも何度となく紹介されている。アーカーの記述でも、このケースは、日本的な企業ブランド管理の優位性を示す事例として紹介されている。日本的TQM(トータル・クオリティ・コントロール)を、米国コンパクトカー市場に移植した試みとして読むことができる。たしかにサターンは、J・D・パワー社の顧客満足度指数(CSI)ランキングで、ここ数年間、上位に位置している。しかし、このケースが伝えるほどに、サターンが製品として、あるいは企業ブランドとして優れた会社と自動車を生み出しているかどうかについては、実際の評価はかなりむずかしい。

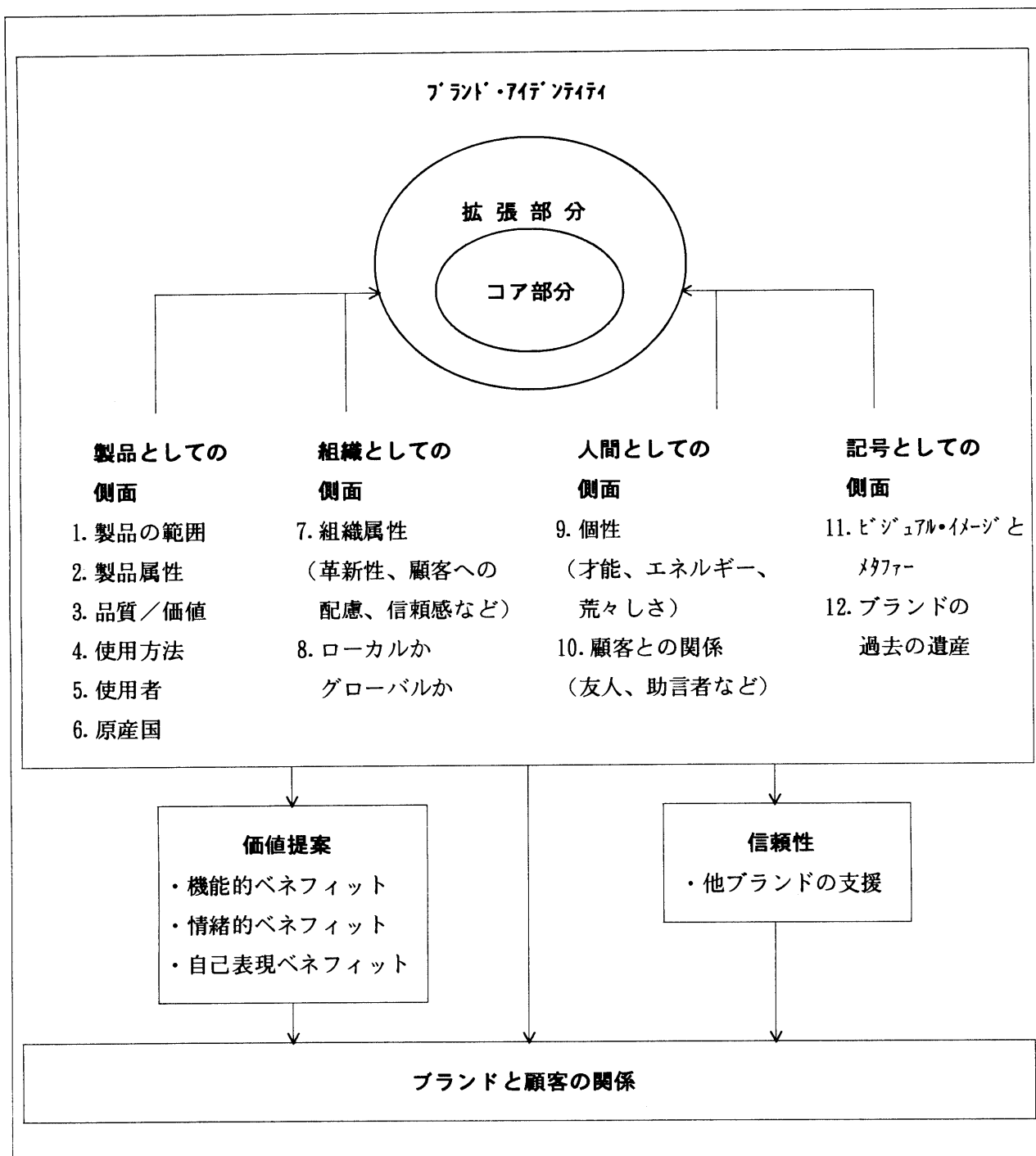
第3章 ブランド・アイデンティティ・システム

ブランド・アイデンティティ(BI)は、ブランド戦略を策定する場合の長期ビジョンを構築する際に、その中心にすえられるべき概念である。そして、ブランド・エクイティを構成する主要次元のひとつである「ブランド連想」を誘発する中心的な存在である。

著者の考えでは、BIは、中核部分(Core Identity)と拡張部分(Extended Identity)から構成されている。中核部分は、製品や市場に関係なく時間がたっても変化しない堅いコア部分である。拡張部分は、ブランドに意味と完成度を与える補助的な要素である。BIを構成する部分要素は、12の構成次元からなる。それらは、4つの側面から分類できるとされている。すなわち、「製品」(Product)、「組織」(Organization)、「人」(Person)、「記号」(Symbol)の4つの側面である。

図3-3 ブランド実行計画モデル

ブランド・アイデンティティ・システム



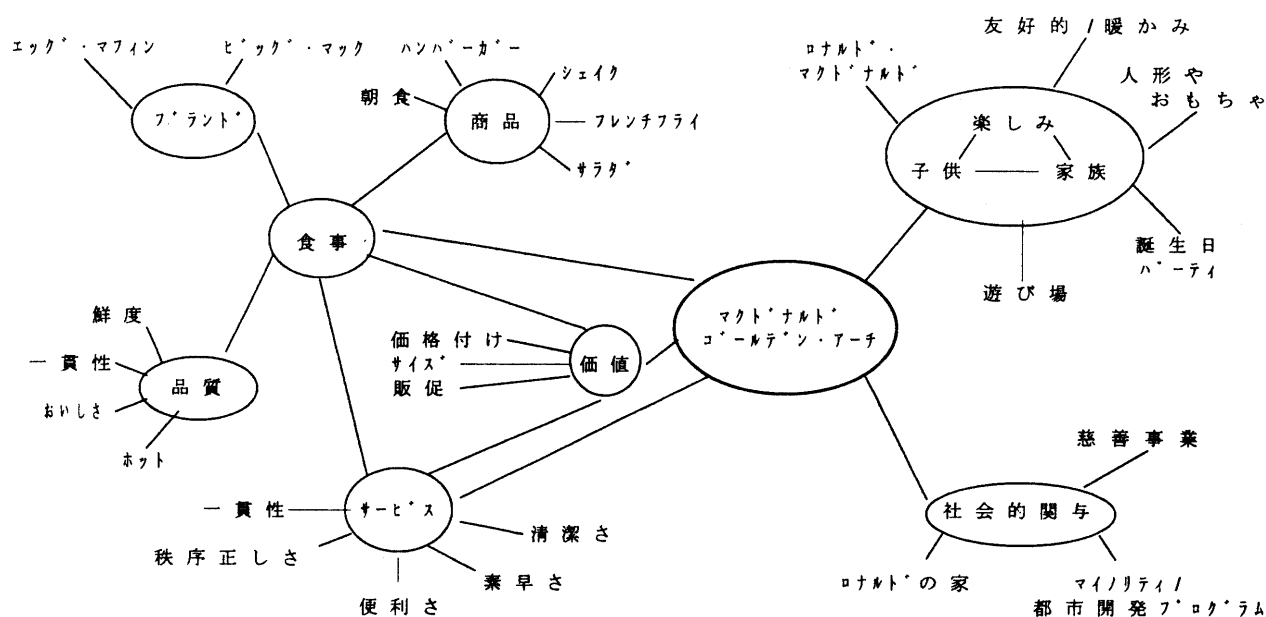
BI（ブランド・アイデンティティ）とブランド・イメージの関係について、アーカーは、ブランド・イメージはBIの一部ではなく、ブランド・アイデンティティになると述べている。また、ブランド・ポジション（Brand Position）とは、ターゲット・オーディエンスに対して伝えるべきBIの一部であるとされている。このあたりの説明は、レトリックが多くあまり明快ではない。

BIを構成する個々の要素間の結合パターンを示すことによって、BIの構造を表すことができる。アイデンティティを形成する要素の結びつきを「メンタル・ネットワーク」として描くと、＜図3-9＞のようになる。個別要素をネットワークで示すことで、BI全体をとらえるために役に立つ情報を提供するとしている。このような解釈図は、BI全体と要素部分をつなぐために「ゲシ

「ユタルト心理学的な解釈」をブランド概念に適用

したものである。

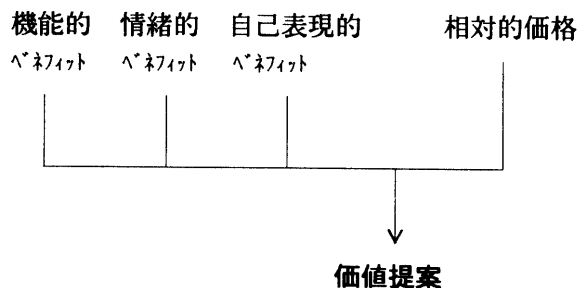
図3-9 メンタル・ネットワーク



著者は、ブランド・アイデンティティは、顧客に対する「価値提案」(Value Proposition)につながるべきものであると主張している。価値提案の内容は、3つのベネフィット提供からなるとされる。すなわち、機能的価値(Functional Benefits)、情緒的価値(Emotional Benefits)、自己表現的価値(Self-Expressive Benefits)の提供である。このアイデアのヒントは、マズローの欲求の5段階説であろう。自己表現的ベネフィットの提供は、マズローの「自己実現欲求」に対応している。

著者はここで、相対価格(Relative Price)を、価値提案の構成部分と考えている。上の3つのベネフィットと価格設定の組み合わせが、競合ブランドとの市場での相対的な位置を決める役割を果たす。また、価格とベネフィットとの調整の問題にも触れている。

図3-13 価値提案



なお、章の最後では、顧客の信頼を獲得するために、ブランドと顧客とが良好な関係を保てるようなプログラムが最低限必要であることが述べられている。

第4章 組織イメージとしてのブランド (Organizational Associations)

この章では、「ボディショップ」(Body Shop)のケースが紹介されている。ボディショップを率いるアニタ・ロディック(Anita Roddick)は、

「環境派経営者」としてよく知られている。企業組織が社会的な活動の中で発信するメッセージや、組織代表者の精神（Soul）が、ブランド連想のベースとなって、ブランド・アイデンティティが形成されることが示されている。

また、この章では、独立の節を立てて、日本におけるブランド戦略について論じている。日本企業のブランド戦略の特徴として、「コーポレート・ブランド戦略」が主流であると述べられている。とくに、花王、アサヒビール、キャノン、ソニーの例をあげて、その成功要因として、「組織としてのブランド」が商品の差別的優位性を形成する側面をもっているとコメントしている。日本の経営者からの聞き取りを元にな書かれていることから、この節については、事実について誇張や誤りがいくつか見受けられる。

「組織イメージからの連想」（Organizational Associations）のベースとして、つぎのような属性について検討を加えている。いずれも、

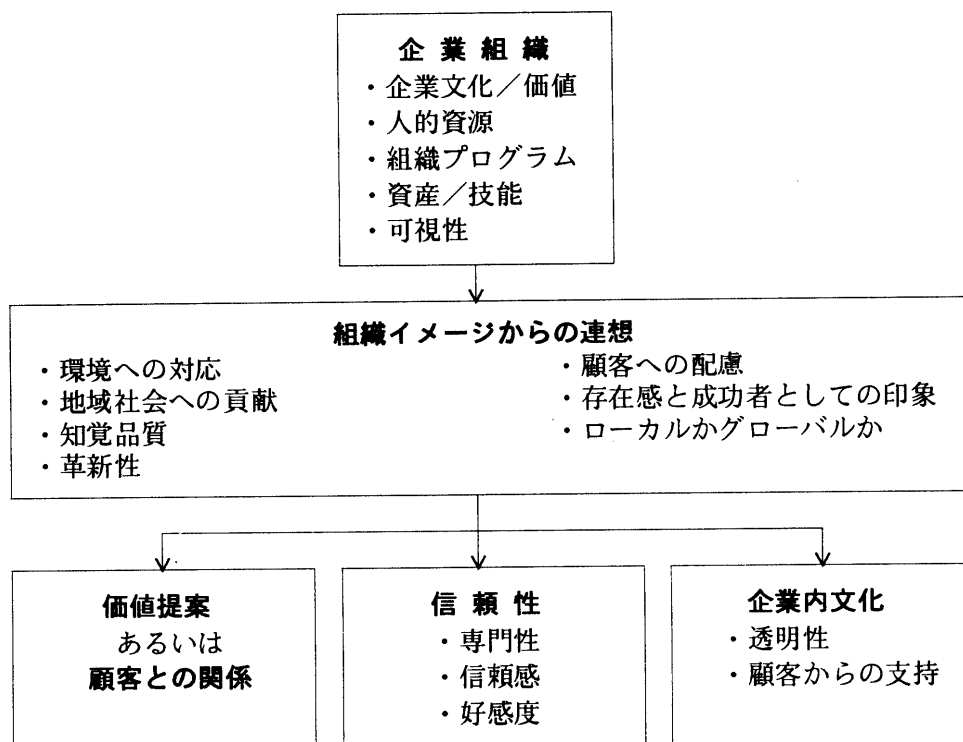
「組織の」という接頭辞が付くべきであろう。

- ① 社会や地域への貢献(Society/Community Orientation)
- ② 知覚品質 (Perceived Quality)
- ③ 革新性 (Innovation)
- ④ 顧客への配慮 (Concern for Customers)
- ⑤ 存在感と成功者としての印象 (Presence and Success)
- ⑥ ローカルかグローバルか (Local vs Global)

組織として、日頃から社会貢献や自然保護、環境対策に積極的に取り組むことによって、不測の出来事による衝撃を和らげる効果が認められることを、いくつかの事例を通して示している。

企業組織が顧客に対して価値を与える構造が<図4-4>で総括されている。6つの組織連想イメージ要素が、企業組織としての価値提案（顧客との関係）、信頼性、企業内文化を作り出すことが示されている。

図4-4 組織連想イメージが価値を提供する流れ



ノとしての個性」を取り上げている。ハーレー・ダビッドソンは、単なるバイクとしてのブランド・イメージだけではなく、「荒々しい西部開拓の雰囲気を与える伝説のヒーロー」(Wild west folk hero)としてのライフスタイルを具現したブランドとしてのイメージをもっている。ブランド・パーソナリティは、人間のパーソナリティと同様、時間をかけて築きあげられたものであるため、解釈がしやすく、人による評価の差が出にくいという性質をもっている。

実際に、ブランドのパーソナリティを測定した事例が、著者の実娘であるJennifer Aakerの実証研究を引用して、示されている。ジェニファーのブランド・パーソナリティー尺度(Brand Personality Scale: B P S)は、60ブランドを対象に、114項目のパーソナリティ特性について、約1000人に調査した結果をもとに開発されたものである。

分析の結果、下記の5因子(Big Five)で93%の説明力をもつ尺度が得られたとされている。

- ① 真摯さ(Sincerity)
- ② 感動(Excitement)
- ③ 能力(Competence)
- ④ 洗練性(Sophistication)
- ⑤ 野性味(Ruggedness)

また、ブランド・パーソナリティを誘発する要因としては、以下の8点をあげている。

- (1) 製品に関連した特性
 - ① 製品カテゴリー(Product category)
 - ② 包装(Package)
 - ③ 価格(Price)
 - ④ 製品属性(Attributes)
- (2) 非製品特性
 - ① 使用者イメージ(User imagery)
 - ② 支援者(Sponsorship)
 - ③ 年齢(Age)
 - ④ 記号的要素(Symbols)

さらに、この章では、ブランド・パーソナリティがブランド・エクイティの形成にどのように関与しているのかを、3つの記述的モデルを使って

説明している。

- ① 自己表現モデル(Self-Expression Model)
- ② 関係ベース・モデル(Relationship Basis Model)
- ③ 機能ベネフィット表現モデル
(Functional Benefit Representation Model)

ここで、①「自己表現モデル」では、ブランドが自己を証明する媒体となるケースである。②「関係ベース・モデル」では、ブランドを所有者との関係から説明する(Susan Fournier(1994)の開発した7次元からなるBrand Relationship Quality 尺度を用いている)。③「機能ベネフィット表現モデル」では、製品属性やベネフィットがパーソナリティを思い起こさせる媒介となる。

第6章 アイデンティティの適用 (Identity Implementation)

製品、組織、パーソナリティの3つの側面で表現されたアイデンティティを受け入れてもらうための実施ステップは、3つの段階を経ると主張されている。

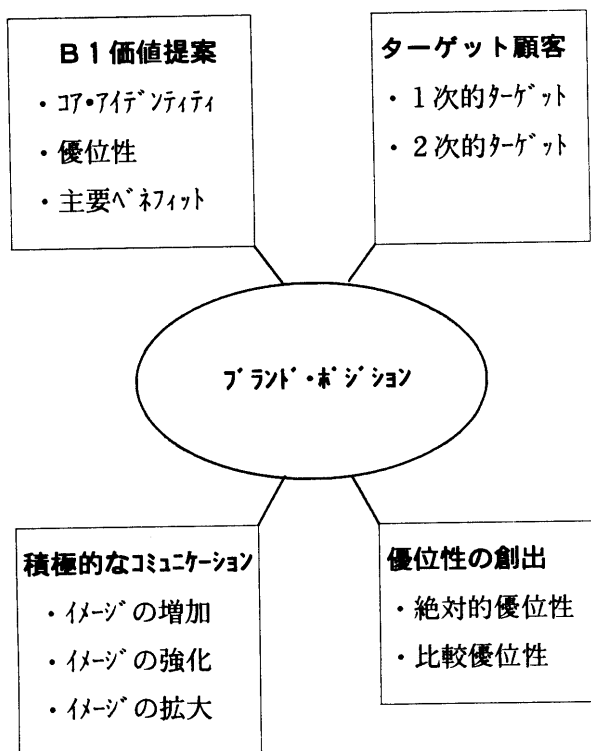
第1段階：ブランド・ポジションの記述
(Brand Position Statement)

第2段階：コミュニケーション実行計画
(Execution of communication program)

第3段階：追跡調査(Tracking)

「ブランドのポジション」(Brand Position)とは、「ターゲット顧客に対して競合ブランドとの比較優位性を示すために、当該ブランドのアイデンティティとブランドの価値を提示すること」である(P.176)。そのためには、4つの質問を自問してみるとよいとされる。すなわち、「BIと価値提案」「ターゲット顧客」「コミュニケーション目的」「優位性の創出」についてである。

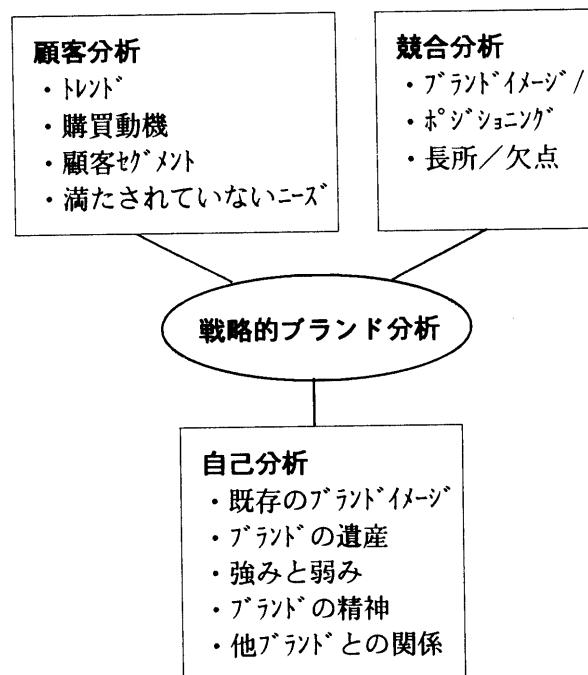
図6-2 ブランドのポジション



第2、3段階のコミュニケーション実行とトラッキング部分は、ごくあっさりとして記述されている。内容的には、実行代替案の作成、ブランドをうまく表現する記号とメタファー（隠喩）の創造、コミュニケーション戦略の事前テストについて述べられている。ブランド戦略の実行とはいっても、モノそのものではなく、モノの周辺にあるソフトイメージをつくる作業について述べられているだけなので、一般化がたいへんむずかしい。アーカーの記述は、この部分では具体性を欠いている。

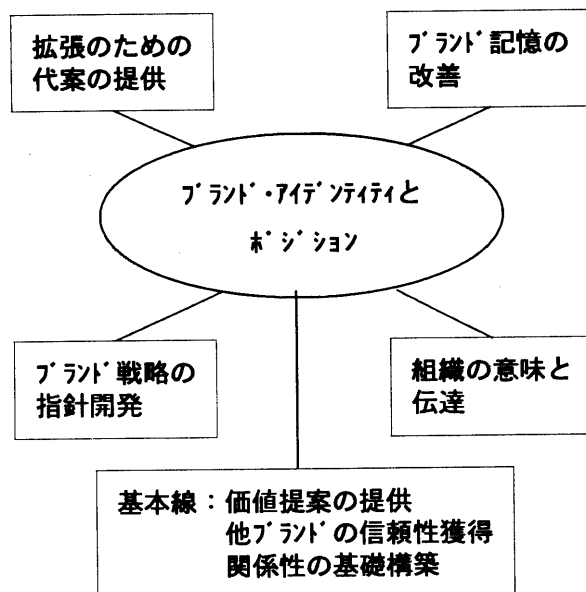
「戦略的ブランド分析」（Strategic Brand Analysis）の部分は、アーカー自身の別書「戦略市場計画」（Strategic Market Management）のフレームワークを、ブランド管理に適応させたものである⁽³⁾。ブランドの「自己分析」（Self-Analysis）、「競合分析」（Competitive Analysis）、「顧客分析」（Customer Analysis）からなる。その意味では、標準的なマーケティング戦略の手順を述べているだけで、とくに目新しい記述はない。

図6-3 戦略的ブランド分析



企業にとってのブランド・アイデンティティは、顧客がブランドに関する情報を集約するのに役立つばかりではなく、マネージャーがブランド戦略をシステム化する際にも役に立つものである。＜図6-5＞は、BIとブランドの位置が強化されることによって、企業戦略やブランド戦略を展開するときに、どのような良い結果がもたらされるかについてまとめたものである。

図6-5 ブランド価値の創造



第7章 ブランド戦略の経時管理 (Brand Strategies Over Time)

ブランド・マネジメントにおける論点の一つは、ブランドのアイデンティティ、ポジションを変えるかどうかについての選択である。

BIやブランドポジションはむやみに変えるべきではない、というのが本書を通して一貫している著者の姿勢である。しかし、これまで採用されてきた戦略が思わしくなく、方向転換をしなければいけない場合は、ブランド戦略を変更せざるをえないであろう。その場合であっても、合理的な理由として、以下の5つのいずれかに該当しなければならないとされている。

- ① BIやブランド・ポジションが、目標ターゲットから外れている場合
- ② マーケットの変化や時代の流れに、ブラ

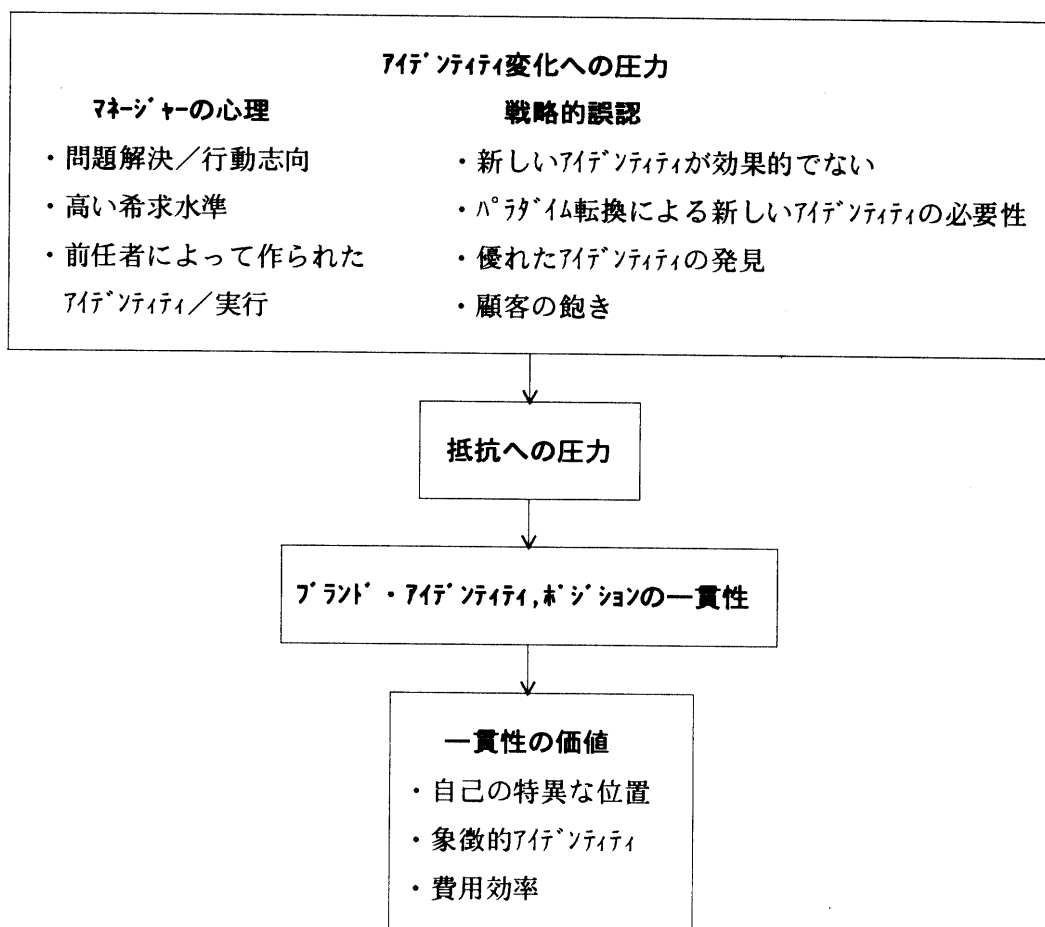
ンドが乗り遅れてしまっている場合

- ③ 目標の市場が縮退、あるいは限定されている場合
- ④ アイデンティティが先端的ではない場合
- ⑤ アイデンティティに疲れが見え、顧客がそれに飽きを感じはじめている場合

ただし、一方では、P & Gのアイボリー石鹸やマールボロのように、一貫したアイデンティティを継続して、その市場を確固たるものにしているブランドも存在する。ブランド・アイデンティティを変えるという誘惑は、能力の高いマネージャーほどそれにとりつかれやすい。その背景には、いくつかのプレッシャーが存在する。以下の<図7-5>はそれをまとめたものである。

ブランドを変えたがる理由は、大きく分けると、マネージャーの要因と戦略要因である。この点についてのアーカーの指摘には、鋭いものがある。

図7-5 BIとブランド・ポジションを変えることに対する抵抗



この章の最後では、市場の変化に対応して、従来のブランド・アイデンティティから大きく逸脱せずに、ブランドの若返りを計るいくつかの方法が提案されている。

ブランドの性格（B I）を変えることは、多くのブランドにとって挑戦的ともいえる大事業である。人間にたとえてみるならば、すこし体がスリムになったり、趣味が多少変わっても、その人に対する親しみや関係は変化しないという状況が望ましい。B Iを変化させることの価値は、「一貫性の価値」（Value of Consistency）とかけがえない「過去の資産」（Heritage）とのバランスを考慮したものである、というのがこの章の結論である。

第8章 ブランドのシステム管理

（Managing Brand Systems）

かつては、ほとんどのブランドが明確で単一のシンボルと対応していた。しかし今日では、マス市場が細分化して、企業は多様な消費者に対応しなければならなくなっている。多様なターゲットに対して、しかも異なる状況下にあるさまざまなブランドを管理するために、企業は悪戦苦闘している。

ターゲットが輻輳して、ブランド同士が足のすくい合いをすることを避けるために、ブランド管理体制をどのように構築すべきかについて整理したのが、第8章「ブランドのシステム管理」である。この章では、ブランドを持つことの目的を明確にし、複数ブランド間の役割分担をはっきりさせ、それぞれのブランドを環境の変化に対してどのように調整すべきかについて考察している。この章で取り上げているのは、以下の3つの項目である。

（1）ブランドの体系化

ブランド体系（Brand System）とは、ブランド同士が互いにサポートし合うことができる基盤である。ブランドの体系は、個別ブランドのアイデ

ンティティとは別物である。ここで、あえてブランド体系を議論しているのは、以下の理由からである。

- ① ブランドの共通性を利用したシナジー効果の生成
- ② ブランド・アイデンティティがダメージを受けた場合の回避策
- ③ 製品提案の明確性の確保
- ④ 外的な変化への対応と適応
- ⑤ 資源配分の適合性の確保

（2）ブランドの階層構造

ブランドには、さまざまなレベルがあることが指摘されている（たとえば、Farquhar et al. 1992）⁴⁾。この節で、著者は5つの階層を想定している。企業ブランド（Corporate Brand）、レンジ・ブランド（Range Brand）、製品ライン・ブランド（Product Line Brand）、サブブランド（Subbrand）、属性ブランド（Brand Feature / Component / Service）である。

著者による階層分類の特徴は、複数の製品クラスにまたがる「レンジ・ブランド」という新しい概念を提示している。これは、他のブランド研究者が「事業ブランド」と定義しているブランド概念に近いと考えられる。具体例として、GE社、ネスレ、HP社のケースが示されている。

（3）ブランドの役割

個別ブランドには、ブランド体系の中でそれぞれ固有の役割が与えられている。著者は、ブランドの役割を5つに整理している。各ブランドは、会社全体のブランド・ポートフォリオを構成していると考えられる。

- ① 購買を誘発する役割（Driver Roles）
- ② 信用を保証する役割（Endorser Role）
- ③ 戦略的ブランド（Strategic Brands）
- ④ サブ・ブランドとしての役割（Subbrand Roles）
- ⑤ 銀の銃弾ブランド（Silver Bullets）

第9章 ブランド拡張と事業拡大

(Leveraging the Brand)

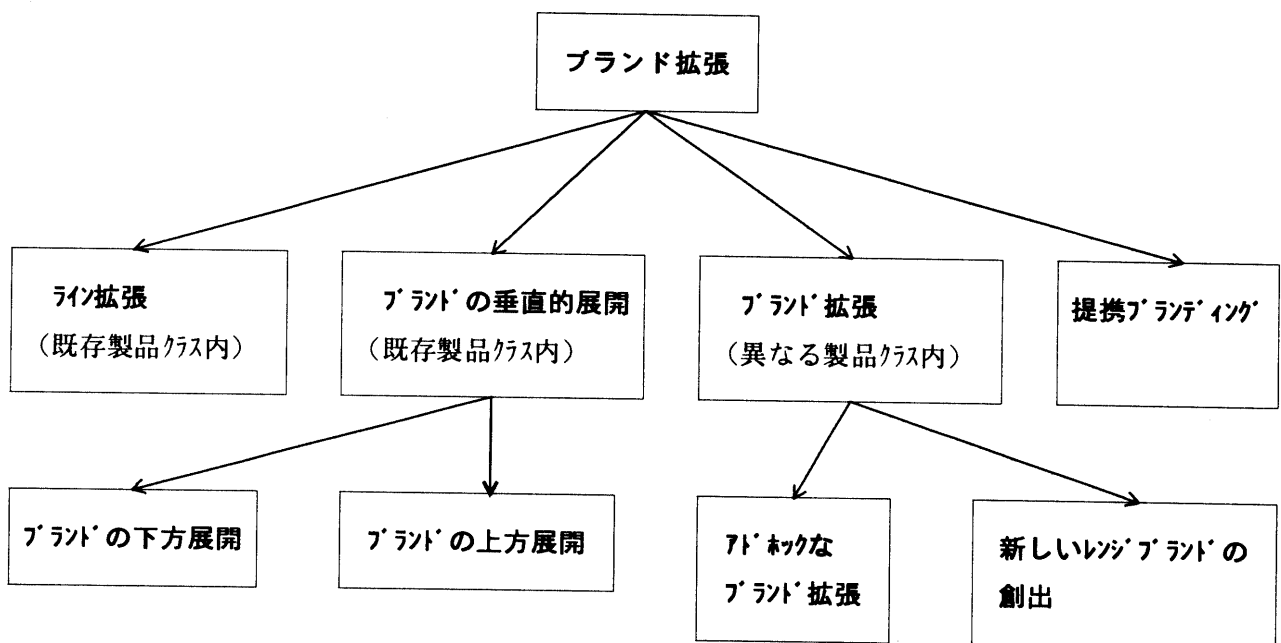
この章では、企業が所有する最もパワフルな資源であるブランドをテコとして、事業の強化と拡大をいかに行うかについて戦略的な問題を提起している。

ブランドによる事業拡大の最も単純な方法は、製品ラインの拡張 (Line Extension) である。これに対して、ブランド拡張 (Brand Extension) は、最終的な手段であると述べられている。提携ブランド (Co-Branding) も、その1つのオプシ

ョンであるとされている。

ブランドの「上方移動」(Moving Up)、「下方移動」(Moving Down)、「事業領域拡大」(Creating a Range Brand)、「提携ブランディング」(Co-Branding) の考え方は、前述のファクハーら (1992) の「ブランド活用コンパス」の焼き直しである。本書の簡潔明瞭さは評価できるが、分析の鋭さではファクハーらのものの方が優れている。その点からいえば、この章にはややモノ足りなさが残る。

図9-2 ブランド拡張



ただし、前著の事例で見られたやや混乱した広義の「ブランド拡張」は整理されている。また、ライン拡張とのちがいを明確にした上で、ブランド拡張が戦略オプションとしてどうあるべきについて、ブランド・アイデンティティの観点から広範な検討がなされている。

第10章 ブランド・エクイティの測定

(Measuring Brand Equity across Products and Markets)

この章では、3つのリサーチ会社のブランド価

値評価システムが紹介されている。その後で、アーカーの提唱による独自のブランド測定尺度である「ビッグテン」(Brand Equity Ten)が提案されている。

簡単にその概要が紹介されているのは、Y & Rの「ブランド資産評価システム」(Brand Asset Valuator)、Total Researchの「エクイトレンド」(EquiTrend)、Interbrand社の評価基準 (Top 500) である。とくに、インターブランド社のブランド評価システムについては、厳しい批評が与えられている。

余談になるが、これまでのアーカーの著書には、

基本的にヨーロッパの研究書が引用されることがなかった。筆者はこの点に関して、研究者として公平さを欠いているのではないかと考えてきた。たしかに、インターブランド社の評価システムはそれほど高く評価できるものでない。その点で、筆者は著者と見解を一致するところではあるが、ブランド研究で大切と思われるヨーロッパの実務家と研究者たちの仕事、たとえば、Murphy (1990) やKapferer (1992) の著書が、アーカーの著書ではまったく引用されていないのが不思議である⁽⁵⁾。

さて、著者自身が提案する“The Brand Equity Ten”については、それを構成する尺度について詳細な解説がなされている。

(1) 「ビッグテン」の構成尺度

10項目の測定項目は5つのカテゴリーに分類されている。そのうち、4つのカテゴリー尺度は、顧客の知覚に関わる項目である。すなわち、

- ① ロイヤリティ尺度 (Loyalty Measures)
- ② 知覚品質／リーダーシップ尺度
(Perceived Quality / Leadership Measures)
- ③ 連想／差別化尺度 (Associations / Differentiations Measures)
- ④ 認知尺度 (Awareness Measures)

である。これらは、著者のブランド・エクイティの概念モデルの基本要素でもある。5つめのカテゴリーとしては、

- ⑤ 「市場行動」の測度 (Market Behavior Measures)

が導入されている。

これらの尺度は、基本的に、ブランド単位に開発されるべきものであるとされている。とくに、ブランド・エクイティの4つの次元の相対ウエイト(重要度)は、ブランドの置かれた文脈に依存する性質のものであると主張されている。

図10-7 ブランド・エクイティ・テン

ロイヤリティ尺度

1. 価格プレミアム
2. 満足／ロイヤリティ

知覚品質／リーダーシップ尺度

3. 知覚品質
4. リーダーシップ／評判

連想／差別化尺度

5. 知覚価値
6. ブランド・パーソナリティ
7. 組織イメージ連想

知覚尺度

8. ブランド知名

市場行動尺度

9. 市場シェア
10. 市場価格と流通パレツジ

筆者は、率直に言って、アーカーの「ビッグテン」については、3つの点からあまり評価できない。

ひとつは、「一般化」の方向を基本的に回避していることである。たしかに、ブランドは個性的である故に、ブランド評価が文脈(便利すぎる言葉である!)に依存することは事実である。しかし、科学が最終的に依拠する「評価」の尺度づくりの部分すべてを、状況依存的に処理してよいのだろうかという疑問を抱く。

2番目には、10個の測定項目が、実際のブランド評価に適用できるのかどうかについて、検証がなされていないことである。本書を通して一般的にいえることは、取り上げられた多くの事例が、新聞・雑誌記事のレベルにとどまっている。たとえば、MITグループの新製品開発アプローチ (Urban and Hauser 1980) では、研究論文の背後に、実際のマネジメントへの適用が”隠されている”。対照的に、アーカーのブランド関連の本には、そうした”におい”がしないので、本当に実務で使える概念であるのかどうか判然としな

い⁽⁶⁾。

最後に、測定項目はすべて同等に扱われているが、具体的な質問項目を見ると、構成概念の提示が重複しているところや、相互に因果関係があると思われる尺度が同列に扱われている。知覚とロイヤリティとシェアを並列的に置くことの妥当はあるのだろうか。たとえば、木戸（1994）のような、因果関係を想定したブランド評価の分析が可能なのではないだろうか⁽⁷⁾。これは、基本フレームの操作性と関連して、本書の価値評価に関わる根元的な疑問である。

第11章 ブランド構築のための組織

(Organization for Brand Building)

最終章では、ブランド構築に際して、ブランド戦略家が直面しなければならない組織上の使命（Imperatives）について述べている。とくに、ブランド管理のプロセスにおいて、広告代理店の果たすべき役割について述べている点が注目されるところである。

ブランド構築という組織的使命を達成するためには、第一に、明確なブランド・アイデンティティを持たねばならない。BI構築というガイドラインに沿って、各種の戦術的な計画（Program）が企画され、開発され、調整されることになる。

強力なブランドは、強力なブランド構築のための企業文化を持った企業によって開発される。こうした企業では、トップマネジメントが目に見える形でそのブランドをサポートしている。

ブランドの管理体制については、いくつかのプロトタイプが示されている。提案されたブランド・マネジメント類型は、以下の通りである。

- ① ブランド・マネージャー制
..... P & G
- ② ブランド・エクイティマネージャー制
..... GM
- ③ レンジ・ブランド・マネージャー制
..... ?
- ④ グローバル・ブランドマネージャー制

..... IDV (Grand Met)

⑤ CEO責任制

..... とくに、企業名はなし

⑥ ブランド・チャンピオン制（上級役員）

..... Nestle

⑦ カテゴリー・マネージャー制

..... Gillette

⑧ ブランド委員会制

..... HP

⑨ コミュニケーション・コーディネーター制 Coca-Cola

ブランド戦略の一貫性を保持するためには、広告代理店の人間が適しているという主張は唆に富んでいる。企業内のブランド担当者は人事移動によって頻繁に動くことが多い。だから、戦略の立案からコミュニケーション・プログラムの実施にいたるまでの各ステップを、一つの組織と人間で統一的にカバーすることができる立場にあるのが広告代理店であるとする意見である。傾聴に値するが、日本の現実を考えると、広告代理店の人間も頻繁に担当が変わることがある。むしろ、ポイントは、企業のブランド担当部門と代理店の担当部署の長期的な提携関係のあり方と見るべきであろう。

3. 本書全体に対する評価とコメント

本書は、Aaker流のブランド・エクイティ論を、「ブランド・アイデンティティ概念」を中心に発展させた形で展開されている。ブランド・イメージの重要性と、ブランド・パーソナリティがアイデンティティの構成要素として重要であることを、とくに強調している点が注目された。

ブランドの現在の姿を説明する枠組みとしては、きわめてうまく整理がなされている。主として、米国の研究者の業績に依拠しながら、前書の後、5年間で発表されたブランド研究についての蓄積を要領よくまとめている。また、広告代理店の役割などについて述べられている点などは、ブラン

ド管理に携わる実務家にとって、具体的な指針やヒントが得られるところがある。

大きな欠点は、各章を紹介する中で述べたように、開発現場担当者の視点から、本書は間接的な手引き書にとどまるという限界を持っていることであろう。ブランド・マネジメントの実行計画を立案する際に、アーカーの枠組みは具体性に欠けており、この点は実務家サイドからは不満が表明されるだろう。

全体のバランスについてコメントするならば、第7章以降の記述にもっと多くのページを割いてほしかったと筆者は考える。第6章までに、200ページ以上をあてる意義は小さいし、前書ですでに新しい概念のかなりの部分が説明できているはずである。ブランド管理組織、ブランド拡張の方法、ブランド価値評価などについての記述は簡単すぎるという印象を持つ読者は少なくないだろう。

表現を変えていえば、ブランド管理の体系は、これまで発表されてきたいずれの本も、(1)「ブランドの理解」(ブランドについての意味論的な記述)、(2)「ブランドの診断」(ブランドの体系と管理組織)、(3)「ブランド評価とマーケティング展開」(BIの概念操作とマーケティング実行計画プログラムの策定)から構成されている。しかし、本書の記述はほとんどが、(1)「ブランドの理解と解釈」にあてられているのである。とくに、ブランド価値の測定とマーケティング・プログラムへの展開が弱いといえるだろう。次回作では、(2)(3)に関する具体的な分析体系が準備されることを期待したい。

注

- (1) Aaker, D. A. and A. L. Biel ed. (1993), Brand Equity and Advertising, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- (2) Aaker, J. (1995), "Cencepualizing and Measuring Brand Personality," Working Paper, Marketing Studies Center, UCLA.
- (3) Aaker, D. A. (1984), Strategic Market Management, John-Wiley & Sons (邦訳: 野中郁次郎他『戦略市場計画』ダイヤモンド社)
- (4) Farquhar, P. H. et al. (1992), "Strategies for Leveraging Master Brands," Marketing Research, (September) (邦訳: 青木幸弘「支配的ブランドの潜在力を活用するための諸戦略」『流通情報』)。
- (5) Murphy, J. M. (1990), Brand Strategy, Cambridge: Directoris Books; Kapherer, J. (1992), Strategic Brand Management, London: Kogan-Sage.
- (6) Urban, G. L. and J. R. Hauser (1980), Design and Marketing of New Products, Pretice-Hall.
- (7) 木戸 茂(1994) 『ブランド価値管理に関する理論的考察』法政大学大学院社会科学部科学研究科修士論文。